

УДК 338.24:330.341.1

РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Савченко О.И., канд. экон. наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»

В работе исследованы вопросы формирования и управления интеллектуальными активами инновационных предприятий. Представлены группы и виды основных компонентов креативной системы предприятия и определены основные подходы к формированию его добавочной стоимости.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, стоимость предприятия, инновации, проектный подход, креативный капитал.

PERSONNEL DEVELOPMENT OF CREATIVITY AS AN ELEMENT OF INCREASING THE COST OF COMPANIES

Savchenko Olga, PhD of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Abstract: In this paper, the questions of formation and management of intellectual assets innovative enterprises are investigated. Represented groups and types of major components of creative enterprise and the main approaches to the formation of its added value.

Key words: intellectual capital, the cost of enterprise, innovation, project approach, the creative capital.

В формирующемся информационном экономическом пространстве получение и возможность построения точного прогноза своего развития становится крайне важным и актуальным для украинских предприятий. В таких условиях традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых коэффициентах, которые получают на основе информационной системы бухгалтерского учета, устарело и не отвечает их потребностям. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к управлению предприятием все больше акцентируют внимание на таких нефинансовых составляющих, как интеллектуальный капитал, бизнес-процессы, инновации, клиентский капитал, креативный капитал. Прирост стоимости компании показывается как одна из основных целей бизнеса. Тогда как управление этим процессом представляется достаточно многовекторным.

Управление стоимостью компании начинается с определения стратегических целей и разработки системы ключевых показателей исполнения (KPI), которая обеспечивает руководителей точной информацией о результатах работы персонала. Успех управления зависит от правильно расстав-

ленных приоритетов и определения ключевых факторов. Как правило, первым этапом становится определение финансовых факторов. Это могут быть различные модели финансового анализа, например, модель факторного анализа Дюпона, коэффициент рентабельности инвестированного капитала ROIC (return on invested capital) и др. Второй этап, нефинансовые показатели: бизнес – процессов, клиентские, определяющие удовлетворенность, адаптивность, компетенцию персонала, его креативную составляющую.

Майкл Киртон (Kirton, 1989) отмечал, что креативность может проявляться не только в форме инновационных прорывов, требующих определенного творческого потенциала коллектива, но и в форме адаптации – «рутинной» деятельности, которая приводит к изменениям в производственном процессе. Такой подход получил название адаптационно-инновационной модели Киртона [1].

Следует отметить, что креативный менеджмент в буквальном смысле «творческий, созидательный» предполагает управление творческим коллективом, а вот эвристический направлен на всестороннее раскрытие творческих способностей личности.

В свою очередь, креативный менеджмент тесно связан с развитием таких научных направлений, как стратегический менеджмент, процессный менеджмент, инноватика, "самоменеджмент", организационное поведение, маркетинг инноваций, управление персоналом. Среди актуальных методов управления персоналом особо выделяют управление по целям (Management by objectives, Питера Друкера 1954 г.), как один из передовых методов управления бизнесом. Такой подход подразумевает активное вовлечение сотрудников в процесс выполнения стратегических целей, что дает определенные гарантии успешного развития предприятия в динамичной внешней среде.

Современный бизнес, который ориентирован, в первую очередь, на процесс и результат наряду со стратегическим и процессным менеджментом активно использует проектный менеджмент. Так, один из директоров программ и проектов Мирового банка Бушуев С.Д. особое внимание уделяет рассмотрению креативных технологий в управлении проектами, обосновывая такой подход проектизацией бизнеса. «Проектизация бизнеса инициируется следующим глобальным рыночным трендом-техническая и технологическая сложность новой продукции резко увеличивается, требования к жизненным циклам сжимаются, а ожидаемая стоимость должна сохраняться» [2]. Такие требования внешней среды приводят к особой актуальности креативных техник и технологий управления.

Опыт показывает, что использование креативно-эвристических методик в научно-техническом процессе позволяет увеличить эффективность работы научных и инженерных коллективов в несколько раз. К сожалению, предприятия почти не применяют такую возможность, решая свои эконо-

мические и организационные задачи. Развитие креативного и эвристического менеджмента должно стать одним из условий повышения инновационного развития предприятий. Понятие креативности становится необходимой компонентой в конкурентной стратегии организации. Исследования работы менеджера, показали, что он должен лично ставить и решать новые задачи в сфере своей деятельности, подходить к решению конкретного дела нестандартно, самостоятельно, творчески. Такая характеристика требует от него следующих качеств: глубины и широты знаний, умения применять их в разных ситуациях, потребности к постоянному возобновлению знаний и приобретению новых; целеустремленности. Необходимо понимание сущности возникшей проблемы, проведение анализа и систематизация полученного результата, умение самостоятельно работать, стремление к самосовершенствованию и самореализации; самокритичность, умение отказываться от устаревших привычек и взглядов, согласовывать новое с бывшим личностным опытом и опытом других; научное мировоззрение. Совокупность приведенных характеристик представляет собой креативный потенциал - сложную подсистему, тесно связанную с другими структурными составляющими психики. Он не является автономным образованием и тесно взаимосвязан с элементами творческого процесса. В тоже время довольно значительный интерес представляет мнение основателя корпорации Apple и компании Pixar Стива Джобса, который утверждал, что универсальных систем генерирования новых идей не существует, даже не смотря на то, что во многих компаниях существует должность так называемого инструктора для тренировки «новаторской мускулатуры» [3].

Особого внимания заслуживает методологическое и методическое обеспечение управления креативными процессами на предприятии, поскольку актуализируется роль креативных технологий в развитии предприятий.

В качестве основы подготовки материалов были использованы результаты исследований в сфере интеллектуального потенциала и использован метод аналогий. Принимая во внимание, что ряд авторов [4 - 6] по рассматриваемым вопросам принимают креативность и инновационность как взаимосвязанные категории, определенные положения будут представлены на основе такого подхода.

Впервые журнал Business Week ввел понятие креативной экономики в августе 2000 года. Джон Хокинс в своей книге "Креативная экономика" (2001) проследил ее влияние на глобальные экономические процессы. Он предложил разделить креативную экономику на пятнадцать отраслей "креативной индустрии", которые включают программирование, исследование и конструкторские разработки, а также индустрии креативного содержания, такие как кино и музыка. Такие индустрии производят интеллектуальную собственность в виде патентов, авторских прав, торговых марок и оригинальных разработок. Приблизительный годовой доход от этих пятнадцати креативных отраслей за 1999 год Хокинс оценивал в 2,24 трлн.

долларов. Креативная экономика США лидирует в мире с большим отрывом: ее доход в 960 млрд. долларов превышает 40% от общей суммы доходов, при этом в мировых расходах на НИОКР США также тратит больше 40% [7]. Креативность – не является решением всех проблем, но есть ряд областей, которые, требуют творческого подхода, например, создание новых технологий, улучшение рабочего климата компании, формирование имиджа, развитие корпоративной культуры. При этом новаторство возможно, когда коллектив увлечен своим делом, то есть «следует голосу сердца», как утверждал Стив Джобс, тогда бизнес-идея может реализоваться в инновацию.

Прикладные аспекты креативного менеджмента, прежде всего, связывают с инновациями и нововведениями. Заниматься вопросами креативного менеджмента следует, несмотря на то, что выгоды от использования креативности могут быть только в долгосрочной перспективе, но повышения качества управленческих решений и их интенсификации на всех уровнях – от общегосударственного до конкретного рабочего места можно добиваться уже сейчас. В свою очередь, креативный менеджмент необходим при разработке непрерывных инноваций в продуктах и услугах, реинжиниринге и модернизации, улучшении продвижения товаров на рынки, определении вызовов и точек роста предприятий.

Таким образом, вся система менеджмента вступает в новую фазу развития и происходит переосмысление основ творчества.

Применение нестандартных творческих идей и решений в бизнесе и управлении – требование повышения напряженности конкурентной борьбы, которая базируется на новых технологиях, новых маркетинговых идеях, совершенствовании рекламы, более активном использовании нетрадиционных инструментов: mosquito маркетинга, маркетинга событий, впечатлений. Компании, по словам, Кармина Галло [8] стремятся продавать не продукты, а мечты.

В то же время стратегический менеджмент, где необходимо формирование видения будущего, разработка стратегий для улучшения результативности и эффективности, невозможен без творческого мышления. История подтверждает, что процесс разработки миссии предприятия и его стратегии – это творческий процесс. И те компании, которые использовали такой подход всегда выигрывали. Один из примеров, компания Hewlett – Packard, методы работы которой описываются как «менеджер внутри коллектива», «целевое управление» и «политика открытых дверей» и другие.

Корпорация Apple в начале своей работы особое внимание уделяла формированию творческих коллективов, где вместе с инженерами работали поэты, художники, актеры и ризлторы.

Многие специалисты утверждают, что творческие решения применяются в случаях, когда недостаточно информации для принятия рационального

решения, когда трудно установить причинно-следственные связи, прогнозировать последствия решений и поэтому рассчитывать на интуицию.

Фонд корпоративных исследований (Corporate Research Foundation, 2005) перечислил шесть ключевых факторов успеха организаций: структурная гибкость, кадры, инновационный потенциал, растущие рынки, международная ориентированность, качество менеджмента.

Следует отметить, что структурную гибкость и инновационный потенциал обеспечивает, как правило, креативность. Качественный креатив является одним из условий успешного продвижения компании на рынке. Он способен выделить фирму среди конкурентов, сообщить потребителю об уникальности товарного предложения и методически нарабатывать капитализацию бренда.

В сфере научно-технического творчества выделяют три уровня: рационализация, изобретательство, открытие. Каждому уровню отвечают свои полученные результаты, свои методы и подходы, особенности мышления.

Рационализация предусматривает улучшение существующих характеристик процесса или объекта.

Изобретательство - создание нового изделия (процесса) на базе существующего знания.

Открытие - новое знание, неизвестное ранее, которое в дальнейшем позволяет создавать принципиально новые товары и процессы.

Первый уровень связан с использованием рационального или конвергентного мышления, второй и третий - с применением конвергентного, дивергентного, а также латерального мышления.

Возможны, по крайней мере, два направления решения творческих задач.

Во-первых, можно создать условия, при которых каждое действие человека будет регламентироваться. Следовательно, есть жесткая система последовательных шагов для осуществления строго определенного действия (алгоритмическое направление решения задач). Такой метод является "машинным" и к решению творческих задач, скорее всего, не приведет.

Во-вторых, теоретически возможна и другая ситуация, когда предлагаются лишь общие указания, ориентирующие человека на выбор правильного направления работы (обобщенно-алгоритмическое направление решения задач). Ничего строго регламентированного в таком подходе нет.

Среди методов поиска идей выделяют синектику, которая направляет спонтанную деятельность мозга на исследование и преобразование творческих задач. При этом по мнению ряда специалистов, следует учитывать то обстоятельство, что научить новаторству невозможно, разбудить фантазию новыми впечатлениями вполне реально, а наиболее эффективный подход может быть представлен разработанной мотивационной системой предприятия. Тогда, если среди стратегических целей предприятие формирует цель развития творческого потенциала своих сотрудников, особенно, остро

встает вопрос о возможности измерения этой цели и получения запланированных результатов.

Тони Быузен в книге «10 способов развития креативности» особо подчеркивал, что компании, как и большинство людей, характеризуются левополушарной деловой практикой. Правополушарным воображением и интуицией почти никто не пользуется. Необходима постоянная умственная тренировка, которая предполагает использование определенного инструментария, развития гибкости, беглости и оригинальности мышления. В качестве такого инструментария Тони Быузен предложил методику картирования. Методика построения карт, охватывающих причинно-следственные связи между бизнес-целями лежит в основе системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон (1992 г.). Такая система представляет собой сочетание набора ключевых индикаторов исполнения и методики картирования. Такой подход предполагает пошаговую процедуру для каждого конкретного подразделения предприятия. Вначале необходимо определить стратегические приоритеты, на их основании построить карту показателей, постепенно доводя их до сотрудников.

Процессы глобализации постепенно приводят к конкуренции в бизнесе по креативности торговых марок. Это связано с тем, что любой правильно созданный образ работает как сам по себе, так и концептуально. Поиск новых видов и форм помогает трансформироваться компаниям в так называемые интеллектуальные организации. Интеллектуальная организация должна фокусироваться на будущем, которое она хочет создать (проактивный подход). Ее ключевая цель - добиваться успеха в мире скорости и неопределенности, воспринимая их не как препятствия, а как новые возможности, превращая их в свои конкурентные преимущества. Неотъемлемой частью интеллектуальной организации, ее «мозговым центром» является креативный ситуационный центр (КСЦ), предназначенный для целей стратегического планирования и оперативно-диспетчерского управления. Креативные ситуационные центры позволяют повысить качество принимаемых решений, прежде всего, за счет использования системно-креативного подхода к разработке и реализации управленческих решений. Для эффективного управления креативом надо знать управленческие подходы и при этом понимать специфику креативной деятельности. Такие составляющие позволят создать эффективную креативную службу, где появление инновационных идей будет результатом создания атмосферы творчества, грамотно построенного управления творческим процессом, поиска методов и приемов, необходимых для решения творческих задач. В тоже время, творческий характер труда персонала компании всегда является дополнительным риском для собственника, поскольку предполагает дополнительную свободу, снижение контроля, повышение самостоятельности.

Создание новых направлений научных знаний и видов деятельности - процесс сложный и неоднозначный, именно поэтому, необходимо рассмотреть генезис креативного менеджмента.

В области экономики целесообразно вместо термина "творческие управленческие решения" употреблять термин "креативные управленческие решения".

Креативные управленческие решения - это решения в сфере управленческой деятельности, разработка которых отличается творческим характером, а результаты имеют положительные последствия для коллектива предприятия, его партнеров (клиентский капитал) и общества в целом (неэкономические параметры). В соответствии с типом мышления (рациональным, креативным и эвристическим) выделяют несколько видов таких решений. При этом эвристические решения основываются на алгоритмизированном творческом мышлении. Особенное внимание уделяют интуитивным решениям - рациональным и творческим одновременно. "Вспышки интуиции" по Е.Л. Файнбергу - это интуиции-мысли и интуиции-предположения, которые принадлежат к разным сферам неосознанного психического [1].

Системно-креативное мышление - мышление, которое активизирует креативность в процессе решения существующих проблем и поиска новых возможностей.

Креативный потенциал компании - её готовность к принятию и реализации креативных управленческих решений. Именно они способствуют достижению поставленных целей и формированию уникальных конкурентных преимуществ за счет использования собственных и дополнительных ресурсов. Следует отметить, что креативный потенциал компании не является простой суммой креативных потенциалов ее сотрудников. Он характеризуется синергическим эффектом от реализации креативного потенциала каждого и привлечением организационно-экономического механизма развития потенциала в целом.

Креативные идеи, в широком смысле, - воображаемый прообраз какого-либо предмета, явления, принципа, который выделяет его основные, главные и существенные черты. На практике используют, как сочетание собственно креативных идей, так и разных креативных технологий.

Показатели креативного менеджмента - индикаторы, определяющие степень эффективности сотрудников, которые занимаются предложением и развитием креативных идей; финансовые показатели, характеризующие результаты реализации креативных идей, уровень внедрения этих идей.

Креативный процесс - несколько последовательных этапов, приводящих к успеху в реализации креативной идеи, возможно, через значительные промежутки времени. Уоллес (Wallas, 1926) характеризует креативный процесс следующими стадиями: понимание проблемы, подготовка к ее решению, осмысление, озарение, подтверждение идеи другими людьми.

Концепция управления креативным потенциалом компании базируется на общей теории менеджмента. Управление креативным потенциалом предполагает: проведение системного анализа, планирование мероприятий по его реализации и развитию, выполнение соответствующего контроля и оценки эффективности использования.

Креативный капитал представляет собой поэтапный процесс формирования на основе сложившегося интеллектуального капитала и креативности (творческая активность и мотивированность персонала).

Креативная сфера деятельности предприятий и организаций является одной из самых сложных для прогнозирования и получения результата, определения возможных перспектив внедрения инновационных разработок, а значит формирования её дополнительной стоимости. Для достижения цели важно создание творческой атмосферы в коллективе, аккумулирование креативных идей, стимулирование развития процесса самореализации и самосовершенствования сотрудников. Важно их личное и коллективное творческое развитие, согласование внутренних интересов с целями предприятия для обеспечения общих стратегических результатов.

Таким образом, сформировать необходимое пространство для «неструктурированной мысли» задача, которую эффективно можно решить путем постановки правильных стратегических целей и информирования персонала об индикаторах измерения этих целей и созданной в соответствии с ними системой мотивации.

Библиографический список

1. Крейнер, Стюарт. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-м, 2002. - XVIIIб 347 с. - (Серия «Менеджмент для лидера») - ISBN 5-16-001336-9 (русс.) - ISBN 0-273-63808-4 (англ.)
2. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография.-К.: «Саммит-Книга»,2010.-768с.
3. Dr. Jeffrey Pfeffer. Foreword to a book «The Human Capital Edge». <http://www.watsonwyatt.com/news/hcedge/foreword.asp>
4. Горелов Н.А., Литун О.Н. Мельников О.Н. Человеческие ресурсы в креативной экономике // Креативная экономика.- 2007.- №1.
5. Журавлев В.А. Креативность и инновационное развитие общества // Гуманитарно-экономический вестник, №2007.
6. Кандауров Н.Н., и др. Инновационный менеджмент. Мн.: Современные знания, 2006.
7. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. - М., 2005.
8. Галло Кармин Правила Джобса: Универсальные принципы успеха от лидера Apple/Пер.с англ.-М.:Манн, Иванов и Фербер, 2011.-224с.
9. Селиванов С.Л., Мельников О.Н. Детерминированные модели оценки творческого потенциала организации // Интеллектуальный капитал как основной фактор развития информационной экономики России: Тезисов. докл. всероссийской научно-практ. конф. 11-19 янв. 2007 - Изд-во УРАО, 2007